

COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCE OF LEADERS IN A DEVELOPING COUNTRY

SANDRO ROBERTO FERRARI

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Mestre em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6865-7883>

E-mail: coach@sandroferrari.com

Av. Marechal Deodoro da Fonseca, 1188 - Sala 401-26 Centro - CEP: 89251-702 - Jaraguá do Sul (SC)

TATIANA GHEDINE

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Doutora em Administração

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4006-3917>

E-mail: tghedine@univali.br

JUAN LLOPIS

Universidad de Alicante

Ph. D. in Economics

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9664-4668>

E-mail: juan.llopis@ua.es

Submissão: 01/04/2022. Revisão: 10/09/2022. Aceite: 01/01/2022. Publicação: 08/11/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i3.7005>

RESUMO

Introdução: As pesquisas relacionadas à Inteligência Emocional vêm ganhando cada vez mais espaço e importância nas organizações, principalmente no período da pandemia do Covid-19.

Objetivo: O artigo buscou analisar como as competências da Inteligência Emocional percebidas e utilizadas pelos líderes se relacionam com os Estilos de Liderança.

Método: Pesquisa de abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso em uma empresa da região Sul do Brasil. A coleta de dados contemplou 36 entrevistas semiestruturadas com líderes e liderados, documentos e a observação. Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo e triangulação.

Principais Resultados: Identificou-se que a grande maioria dos gestores tem Autoconsciência Emocional e conseguem gerenciar suas próprias emoções. Os Estilos de Liderança mais presentes nos gestores entrevistados são: Treinador, Afetivo e Democrático e 6 dos gestores entrevistados, podem ser considerados líderes efetivos.

Contribuições teóricas e práticas: Essa pesquisa contribuiu para o desenvolvimento dos estudos sobre os temas Inteligência Emocional e Estilos de Liderança.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Líderes, Estilos de Liderança, país em desenvolvimento.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ABSTRACT

Introduction: Research related to Emotional Intelligence is gaining more and more space and importance in organizations, especially in the period of the Covid-19 pandemic.

Purpose: the article sought to analyze how the Emotional Intelligence competencies perceived and used by leaders relate to Leadership Styles.

Method: Research with a qualitative approach through a case study in a company in the southern region of Brazil. Data collection included 36 semi-structured interviews with leaders and followers, documents and observation. The collected data were analyzed through content analysis and triangulation.

Main findings: It was identified that the vast majority of managers have Emotional Self-Awareness and are able to manage their own emotions. The Leadership Styles most present in the interviewed managers are: Coach, Affective and Democratic and 6 of the interviewed managers can be considered effective leaders.

Theoretical and practical contributions: This research contributed to the development of studies on the topics of Emotional Intelligence and Leadership Styles.

Keywords: Emotional Intelligence, Leaders, Leadership Styles, Developing Parents

1 INTRODUÇÃO

As competências comportamentais, principalmente as associadas à Inteligência Emocional (IE), estão ganhando cada vez mais espaço e importância nas organizações contemporâneas, principalmente no período da pandemia (Dirani et al., 2020). Elas passaram a ser um elemento mais do que necessário para todos os colaboradores, pois estão presentes na maioria dos aspectos da vida organizacional (Chopra & Kanji, 2010), além de serem essenciais para o sucesso dos líderes e de uma liderança efetiva (Figueiredo, 2018).

Nos espaços organizacionais a IE pode ser empregada como alavanca para estimular uma forma construtiva de repensar a gestão gerando impactos positivos e engajamento no ambiente de trabalho (Hansen, Fabricio, Rotili & Lopes, 2018). Além disso, pesquisadores estão reconhecendo que também pode estar atrelada a liderança efetiva um forte componente emocional (Baba, Makhdoomi, & Siddiqi, 2019; Edelman & Knippenberg, 2018). Este reconhecimento advém do fato de que os líderes que desenvolvem sua autoconsciência, identificando seus próprios pensamentos e emoções em relação às outras pessoas e situações, irão compreender também melhor sua equipe (Lone & Lone, 2018). Isso significa que as competências da IE podem ser desenvolvidas pelos líderes (Caruso & Salovey, 2007), o que abre um vasto campo a ser explorado quanto às relações entre IE e liderança (Arruda, Moraes, & Colling, 2018; Marques, 2017).

Além disso, pesquisas mostram que líderes emocionalmente inteligentes podem influenciar em uma série de resultados importantes no ambiente de trabalho e nas organizações (Balamohan, Tech, & Gomathi, 2015; Domingues, Pereira, Silva, Delapedra, & Pontes, 2018), pois, segundo Moreira (2017) e Vani, Sankaran e Kumar (2019), a IE passa a ser o diferencial de um líder que precisa ter visão, planejar e fazer análises constantes de tudo o que ocorre no seu ambiente de trabalho. Babitha, Murugesan e Sanitha (2020) chamam a atenção que o grande desafio das organizações empresariais nos tempos atuais é gerenciar mudanças e, neste contexto, a IE desempenha um papel importante na forma como os líderes atuam. A influência da IE no trabalho dos líderes já vem sendo percebida a algum tempo e

destacada como um caminho de pesquisa para identificar o efeito das emoções no ambiente de trabalho e nos líderes (Edelman & Knippenberg, 2018; Leite, Silva, & Pontes, 2019).

Alguns autores (Leite et al., 2019; Lone & Lone, 2018; Tai & Kareem, 2019) chamam a atenção para a importância de desenvolver e aplicar a IE no ambiente de trabalho, enfatizando a necessidade da realização de pesquisas científicas em contextos organizacionais, ainda pouco explorado, apesar da IE ser considerada um fator de grande relevância neste ambiente (Brandão & Câmara, 2017; Jamshed & Majeed, 2019). Um dos fatos que comprova isso pode ser encontrado nos estudos que mostra haver uma melhor relação com liderados quando os líderes têm uma IE mais desenvolvida (Brandão & Câmara, 2017; Edelman & Knippenberg, 2018; Vieira-Santos, Lima, Sartori, Schelini, & Muniz, 2018). Contudo, vários autores apontam a importância da realização de novas pesquisas para compreender melhor o papel da IE na efetividade da liderança (Brandão & Câmara, 2017; Edelman & Knippenberg, 2018; Lone & Lone, 2018; Vieira-Santos et al., 2018). A liderança efetiva depende de vários fatores, internos e externos, sendo a IE um dos fatores importantes a ser considerado (Bharanidharan, 2020).

Com intuito de observar as publicações científicas, tendo como palavras chaves *Inteligência Emocional e Liderança*, Ferrari & Ghedine (2020) fizeram um estudo bibliométrico com base em 60 artigos científicos sobre os temas IE e Liderança publicados em periódicos nacionais e internacionais, onde constataram um aumento da presença de produção científica sobre estes temas nas últimas duas décadas, sendo que na última década houve um aumento de cerca de 246%, mas com maior intensidade nos dois últimos anos. Isso revela necessidade de estudos ligando IE e liderança e também, como já destacado anteriormente, estes temas estão ganhando corpo na academia, na busca de uma maior compreensão da importância da IE e sua relação com a liderança efetiva nas organizações. Diante do exposto, este artigo objetivou analisar como as competências da IE percebidas e utilizadas pelos líderes se relacionam com os Estilos de Liderança. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na sede Matriz da Empresa Bold, localizada na região Sul do Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os estudos sobre a relação entre os pensamentos e as emoções foram iniciados no ocidente a mais de dois mil anos atrás (Deepa & Krishnaveni, 2012). Contudo, somente na década de 90, do século passado, os psicólogos Salovey e Mayer (1990) apresentaram o tema Inteligência Emocional (IE) a comunidade científica como o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de alguém perceber e gerenciar as próprias emoções e as emoções de outras pessoas, perceber e usar essas informações para orientar seus pensamentos e ações. Na década de 90 existiu um robusto corpo de pesquisa sobre o tema IE, dividido e espalhado por diversos periódicos, livros e subcampos da psicologia (Salovey & Mayer, 1990). Todos estes estudos tiveram em comum o fato de buscar compreender como as pessoas avaliam e gerenciam as suas emoções. Contudo, conforme apontam alguns autores (Caruso & Salovey, 2007; Kim & Kim, 2017; Vieira-Santos et al., 2018) a popularização do conceito da IE ocorreu principalmente em função da obra *Emotional Intelligence* de Goleman, publicada em 1995.

Nesta obra, o autor explica que a IE não é apenas sobre as emoções nas relações sociais, mas também é sobre emoções internas que são importantes para o crescimento pessoal, profissional e para os problemas emocionais, incorporados nos problemas pessoais e sociais (Goleman, 1995). No entanto, o foco de estudo da IE refere-se à capacidade do indivíduo de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções e as emoções das outras pessoas. Para o autor as competências pessoais do indivíduo de lidar com as próprias emoções são:

Autoconsciência, Autogestão e Automotivação, enquanto as competências sociais são: *Empatia e Habilidade Social*. Na visão de Salovey e Mayer (1990), a competência de autoconsciência se apresenta quando um indivíduo está consciente ao mesmo tempo que as emoções ocorrem, percebendo as emoções e não agindo impulsivamente. Na mesma direção a autoconsciência é o conhecimento maior de si mesmo, de estar ciente e compreender as manifestações emocionais mesmo quando elas ocorrem.

A competência de autogestão refere-se a gerenciar os estados emocionais, impulsos e recursos internos, ou seja, um indivíduo deve conter o controle das suas emoções e impulsos, manter a integridade, atuar de forma congruente com seus valores, ter flexibilidade no manuseio da mudança, esforçar-se para melhorar, sempre observar as oportunidades e ter persistência na busca de objetivos, apesar de possíveis obstáculos e contratempos.

Complementando as três competências pessoais da IE, a competência de automotivação que consiste em pôr as emoções na direção daquilo que se determina, se tornando a capacidade de entrar em estado de fluxo que possibilita desempenho excepcional sobre o que o indivíduo deseja. Para o autor é se manter motivado e resiliente sobre as adversidades da vida em todas as situações.

A primeira competência social da IE refere-se como as pessoas lidam com relacionamentos e a consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros. As principais características da competência de empatia são: sentir os sentimentos, perceber as emoções e as perspectivas dos outros e se interessar ativamente por suas preocupações. A competência de habilidade social, para o autor, refere-se à capacidade do indivíduo para perceber as necessidades de desenvolvimento de outras pessoas e reforçar suas competências, inspirar, orientar pessoas e grupos, iniciar ou gerenciar mudanças (Goleman, 1995).

Caruso e Salovey (2007) destacam o fato de a IE não equivaler ao sucesso, ou seja, pessoas emocionalmente inteligentes não são necessariamente grandes líderes e nem todos os grandes líderes são emocionalmente inteligentes. Entretanto, os autores percebem que o líder emocionalmente inteligente não usa as competências da IE em todos os momentos, mas ele administra suas emoções sempre procurando obter resultados positivos para si e as pessoas sob a sua liderança. Yukl (2013) complementa que líderes com alta maturidade emocional mantêm relações mais cooperativas com seus liderados, pares e superiores. Contudo, apesar de ser um tema com estudos relativamente recente, as primeiras pesquisas acadêmicas sobre a IE encontram uma relação positiva significativa entre IE e liderança, sugerindo que líderes efetivos possuem IE desenvolvida, ou seja, possuem a capacidade de reconhecer e gerenciar as emoções em si e nos outros: liderados, pares ou superiores (Ackley, 2016).

Os líderes que mais progrediam em suas carreiras, não eram aqueles que demonstraram maior capacidade analítica, competência ou comprometimento com a organização, mas sim aqueles que melhor conseguiram trabalhar sua IE nos ambientes que estavam inseridos. (Barling et al. 2000). Compartilhando da mesma ideia, Caruso e Salovey (2007) e Moreira (2017) complementam esta visão destacando que os líderes que gerenciam melhor suas próprias emoções são possivelmente mais bem-sucedidos e acabam também por ter melhor qualidade de vida.

Caruso e Salovey (2004) entendem que os líderes que não possuem equilíbrio emocional podem desenvolvê-lo através do aprimoramento das competências da IE que podem ser medidas, aprendidas e desenvolvidas isoladamente. Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) acreditam que os líderes de elevado autocontrole emocional encontram maneiras de

administrar seus impulsos e emoções mais perturbadoras, conseguindo se manter em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como as próprias emoções os afetam e refletem no desempenho profissional dos mesmos. Para tanto, estes autores definiram quatro pilares da IE relacionados a competências de liderança, divididos em Competências Pessoais e Competência Sociais (Tabela 1).

Tabela 1
Pilares da IE e as competências de liderança

Pilares da IE	Competências dos líderes	Descrição das Competências
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	Estar em sintonia com os seus valores primários e sinais internos, reconhecer que as emoções que o afeta, bem como a seu desempenho profissional.
	Auto avaliação correta	Conhecer suas limitações e seus pontos fortes, aprender e melhorar com <i>feedback</i> e saber quando pedir ajuda.
	Autoconfiança	Gostar de receber tarefas difíceis e ter um senso de presença através da segurança que lhes possibilita destacar-se no grupo.
Autogestão	Autocontrole	Encontrar formas de controlar suas emoções e conseguir canalizá-las num sentido positivo.
	Transparência	Viver seus valores de forma transparente com autêntica abertura para os outros sobre as emoções, crenças e ações. Admitir seus erros ou falhas.
	Adaptabilidade	Lidar com múltiplas demandas sem perder o foco ou energia. Demonstrar flexibilidade ao adaptar-se a novos desafios e ter agilidade ao se ajustar a mudanças.
	Empreendedorismo	Buscar constante melhorar seu desempenho e de sua equipe, sendo pragmático, estabelecendo metas desafiadoras, apreendendo e ensinando continuamente.
	Iniciativa	Aproveitar as oportunidades ou as criar pelo alto senso de efetividade e iniciativa.
	Otimismo	Adaptar-se a adversidades, vendo oportunidade mais do que uma ameaças. Veem os outros de forma positiva, esperando deles o que têm de melhor.
Consciência Social	Empatia	Viver em sintonia com uma ampla série de sinais emocionais, o que lhe permite tomar consciência das emoções sentidas, mas não expressadas, por outras pessoas.
	Consciência organizacional	Conseguir entender as forças políticas que atuam numa organização, bem como os valores básicos e as regras que operam entre os funcionários.
	Serviço	Promover um clima emocional para que as pessoas entrem em contato direto, sendo acessível, mantendo uma relação isenta de ruídos.
Gestão de Relacionamentos	Inspiração	Criar ressonância e mobilizar pessoas com uma visão convincente ou uma missão compartilhada.
	Influência	Influenciar os outros, sendo convincente e evolvente quando se dirigem a um grupo.
	Desenvolver pessoas	Demonstrar genuíno interesse em sua equipe e querer ajudar compreendendo suas metas, seus pontos fortes e suas fraquezas, sendo instrutores naturais.
	Estimular mudanças	Reconhecer a necessidade de mudança, encontrando maneiras práticas de superar obstáculos à mudança.
	Administração de conflitos	Compreender diferentes perspectivas e descobrir um ideal comum que todos possam concordar, sendo capazes de fazer todas as partes falar.
	Trabalho em equipe e colaboração	Convencer outros e se dedicar ativamente e entusiasticamente ao esforço coletivo. Ir além das relações e das simples obrigações de trabalho.

Fonte: Adaptado de Goleman et al. (2018).

Para Caruso e Salovey (2007) os líderes que desenvolvem competências relacionadas à IE (Tabela 1) compreendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem as emoções dos outros, regulam o afeto e usam o humor e as emoções para motivar e adaptar seus comportamentos. Goleman et al. (2018) utiliza o termo *ressonância*, para líderes que tem desenvolvido um conjunto de competências que abrange vários estilos de liderança, pois os melhores e mais efetivos líderes agem de acordo com uma ou mais abordagem de liderança e mudam dependendo do estilo ou situação. Este fato de adaptação situacional já era destacado por Blanchard et al. (1993) no modelo de Liderança Situacional, mostrando que o líder efetivo é aquele que além de se adaptar a determinada situação também fornece apoio emocional independente da tarefa.

Os estilos de liderança mapeados por Goleman et al. (2018) trazem o entendimento das competências relacionadas a IE. Os autores sugerem quatro estilos de liderança ressonantes: *visionário*, *treinador*, *afetivo* e *democrático*, relacionando-se com as competências da IE: *autoconsciência*, *autogestão*, *consciência social* e *gestão de relacionamentos*. Para os autores, os líderes que obtém mais resultados são aqueles que colaboram com sua equipe, que tem autocontrole emocional, e são capazes de se adaptar a qualquer situação, através dos estilos de liderança apoiados pelas competências da IE. Esta relação dos estilos de liderança e competências da IE é o que norteia o objetivo desta pesquisa que é analisar como as competências da Inteligência Emocional percebidas e utilizadas pelos líderes se relacionam com os Estilos de Liderança.

A abordagem *visionaria* é a mais efetiva, pois possui características de todas as competências de IE e este estilo lembra as pessoas sempre qual é o objetivo maior do seu trabalho. Para os autores os estilos de liderança *treinador*, *afetivo* e *democrático* ressoam de forma parcial com as competências pessoais e sociais da IE e os estilos *modelador* e *coercitivo*, não tem qualquer ressonância com tais competências. Embora os estilos de liderança tenham sido identificados anteriormente por outros autores, o que há de novo em seu modelo é a relação com as competências da IE (Goleman et al., 2018).

Na visão de Nanus (1992) o principal objetivo do líder visionário é definir a direção e se comprometer pessoalmente com ela. (Yukl, 2013) traz o entendimento que líderes visionários possuem características da liderança transformacional e liderança inspiradora. Goleman et al. (2018) completa que o estilo visionário, utiliza a competência de *transparência* e uma das tríades das competências da IE: *autoconfiança*, *autoconsciência* e *empatia*. O importante para o líder visionário é distribuir o conhecimento que para ele é o segredo do sucesso. Para Penido (2015) o estilo de líder treinador é importante na consolidação da aprendizagem comportamental. Já Marques (2017) define o líder treinador como um gerador de conexões entre as pessoas. Este líder acredita nos resultados a partir do desenvolvimento de forma contínua, alinhado com a missão da organização. O líder treinador é outro estilo considerado no modelo de Goleman et al. (2018) que tem forte ligação com as competências da IE: *desenvolver outras pessoas*, *autoconsciência emocional* e *empatia*.

O principal objetivo do líder afetivo é criar harmonia, evitar o conflito e um gestor que utiliza o estilo afetivo dispensa muito tempo cultivando relacionamento com os liderados (Schley, Grohmann, Stefano, & Kuhl, 2015). Para Goleman et al. (2018) é o líder afetivo, que representa a competência da IE *colaboração*, pois estão sempre preocupados em promover harmonia e estimular interações amistosas. Para os autores este estilo tem forte competência da IE, a *empatia* com as pessoas e também utiliza da competência da IE, a *administração de conflitos* onde o principal desafio é trazer harmonia a toda equipe em momentos conflitantes.

A liderança democrática quando envolve o uso de vários procedimentos de decisão que permitem a equipe alguma influência sobre as decisões do líder (Edelman & Knippenberg, 2018). Goleman et al. (2018) destacam o estilo democrático de liderança que utiliza da competência da IE *empatia*, pois tem a capacidade de sintonizar com uma grande variedade de pessoas. Além da empatia este líder tem ênfase em sua gestão na tríade das competências da IE: *trabalho em grupo e colaboração, administração de conflitos e influência*.

Os estilos *modelador e coercitivo* como possíveis estilos de liderança que o líder pode utilizar, mas cada um deles deve ser usado com cuidado para gerar impactos positivos, entretanto se estes estilos forem usados com demasiada frequência ou de forma imprudente criam dissonância no ambiente. O principal foco do líder modelador é a realização de tarefas com alto padrão de excelência e este estilo de liderança tende a liderar por meio de um modelo que estabelece a si próprio como padrão e prefere não delegar (Schley et al., 2015; Silva Junior, de Araujo Vasconcelos, & da Silva, 2010). Para Goleman et al. (2018) o líder modelador tem um impulso para realizar descobrindo sempre formas para aprimorar o desempenho. A ausência da competência da IE de empatia faz com que esse estilo se concentre nas tarefas, pouco importando os liderados.

Por fim, o estilo coercitivo se baseia em ordens ao invés de orientação, utiliza pouco diálogo e monitoramento próximo, é apoiado por um feedback negativo, coercitivo, com uma ameaça implícita, se não explícita (Silva Junior et al., 2010). O estilo coercitivo de liderança sobre seus liderados baseia-se na autoridade sobre punições, que variam muito entre os diferentes tipos de ambiente (Yukl, 2013). Este estilo tem ação com o lema: *faça o que estou mandando* e exige obediência imediata as suas ordens e não se preocupa em explicar as razões que há por traz das mesmas. Faz ameaças se o liderado não cumpri na hora o que foi determinado. Controlam com rigor todas as situações o que gera muita dissonância (Goleman et al. 2018).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por ser de natureza exploratória (Colls & Hussey, 2005), com abordagem qualitativa (Creswell, 2010) e corte transversal no que se refere ao espaço de tempo (Zangirolami-Raimundo, Echeimberg, & Leone, 2018). Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único (Creswell, 2010; Yin, 2015). A tabela 2 traz a ficha técnica da pesquisa:

Tabela 2
Ficha Técnica da Pesquisa

Período da Pesquisa	Agosto à outubro de 2020
Tipo de dados	Primários: 36 entrevistas e observação. Secundários: Análise de documentos
Sujeitos	9 gerentes (líderes) de áreas diversas e 2 liderados diretos de cada líder
Tempo da pesquisa	Tempo médio de cada pesquisa: 35 minutos. Tempo total de 21 horas
Roteiro	Semiestruturado que foi validado por especialistas.
Triangulação	Entrevistas, observação, documentos e teoria
Software para Análise	MAXQDA 2020

A empresa pesquisada é a Bold Participações S.A., fundada em 2001, possui atividades comerciais em todos os Estados Brasileiros e na América do Sul, com produtos variados de Acrílico, Policarbonato e Material de Alumínio Composto (ACM), atendendo 3 principais setores: Comunicação Visual, Construção Civil e Industrial. A empresa Bold contava com 385 colaboradores em todas as unidades no momento da pesquisa, sendo que 31 ocupavam

cargos de liderança e estavam distribuídos da seguinte forma: 3 diretores, 14 gestores, 3 coordenadores, 2 supervisores, 8 líderes e 1 encarregado de sessão. Todos os líderes da empresa possuem formação acadêmica e a empresa mantém um programa de desenvolvimento de lideranças através do “Programa de Lideranças” conduzido de forma interna. Foi utilizada essa empresa para pesquisa pelo fato de ser acessível para um dos pesquisadores e este ter aproximação com o ambiente da pesquisa, onde ocorrem os fenômenos a serem investigados.

A pesquisa foi realizada com todos os gestores, sendo 9 líderes formais de áreas diversas da Matriz da Empresa e com 2 liderados diretos de cada líder, definidos pelo pesquisador, todos tinham formação acadêmica concluída e possuíam vínculo empregatício com a empresa. Foram realizadas 2 entrevistas com os líderes e 1 entrevista individual com 2 liderados de cada líder, totalizando 27 entrevistados em 34 entrevistas. A empresa autorizou formalmente a utilização do seu nome para publicação de trabalhos científicos.

A primeira etapa desta pesquisa teve como objetivo fazer a entrevista semiestruturada sobre IE com os líderes. A segunda etapa foi outra entrevista com os líderes sobre Estilos de Liderança. Na terceira etapa pretendeu-se obter o olhar dos liderados sobre seu líder através da entrevista semiestruturada de IE. Por fim na quarta etapa foi realizada a análise de documentos cedidos pela Empresa. Optou-se pela entrevista semiestruturada, pelo motivo que permite respostas livres e espontâneas do entrevistado e as questões são elaboradas levando em conta o referencial teórico da pesquisa (Trivinos, 1987).

Para Creswell (2010) é importante o pesquisador observar o comportamento e as atividades dos entrevistados durante a entrevista. Sendo assim, ao longo das entrevistas, foi utilizada a técnica de observação onde foram realizadas anotações complementando as gravações do roteiro de entrevistas semiestruturado. O Pesquisador responsável pelas entrevistas possui formação em Programação Neurolinguística, Coaching e Leitura e Interpretação de Expressões Faciais o que contribuiu para análise e calibragem comportamental dos entrevistados durante as entrevistas. A Tabela 3 apresenta as categorias do instrumento de pesquisa sobre IE:

Tabela 3
Categorias do instrumento de pesquisa da IE

Categoria	Variáveis	Autores
Autoconsciência	Autoconsciência emocional; Autoavaliação correta; Autoconfiança	(Goleman, Boyatzis, & McKee, 2008)
Autogestão	Autocontrole; Transparência; Adaptabilidade; Empreendedorismo; Iniciativa; Otimismo	
Competência Social	Empatia; Consciência organizacional; Serviço	
Gestão de Relacionamentos	Inspiração; Influência; Desenvolver pessoas; Estimular mudanças; Administração de conflitos; Trabalho em equipe e Colaboração	

A Tabela 4 apresenta as categorias da pesquisa sobre os Estilos de Liderança. Em uma pesquisa qualitativa “[...] o processo de análise de dados envolve extrair sentido dos dados” (Creswell, 2010, p. 216). Para isso foi necessário definir o procedimento de análise que foi empregado para os dados coletados na pesquisa.

Tabela 4
Categorias do instrumento de pesquisa dos Estilo de Liderança

Categoria	Variáveis
Líder Visionário	Autoconsciência; Autoconfiança; Transparência; Inspiração; Empatia
Líder Treinador	Desenvolver outros; Autoconsciência; Empatia
Líder Afetivo	Administração de conflitos; Trabalho em equipe e colaboração; Empatia
Líder Democrático	Trabalho em equipe e colaboração; Administração de conflitos; Influência; Empatia
Líder Modelador	Aprimorar desempenho; Impaciência; Desconfiança Focados na tarefa; Ausência da Autogestão; Ausência de Comunicação Efetiva
Líder Coercitivo	Manda nas pessoas; Dá ordens; Faz ameaças; Muito controlador; Faz críticas aos seus liderados; Punições como método de liderança

Fonte: Adaptado de Goleman et al. (2018).

A análise dos dados foi realizada através de seis etapas: 1) transcrição na íntegra das entrevistas realizadas; 2) leitura dos dados; 3) codificação (seguindo as categorias pré-definidas na Tabela 2 e 3); 4) descrição das categorias para análise; 5) narrativa de apresentação dos resultados; 6) interpretação dos dados e é neste momento que os dados receberam significado. Como técnica para validação dos dados foi utilizada a triangulação que para Yin (2015) ocorre quando as informações são obtidas de mais de uma fonte, e visam apresentar a mesma descoberta.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Para Goleman et al. (2018) um indivíduo percebe a IE através das competências da Autoconsciência, capacidade de reconhecer de forma profunda suas próprias emoções. Para os autores líderes autoconscientes emocionalmente podem ser francos e autênticos, capazes de falar sem medo sobre as próprias emoções ou com convicção sobre a visão que os orienta e se manifesta em líderes que estão em sintonia com seus sinais internos. A Tabela 5 apresenta o resultado da análise da Autoconsciência.

Tabela 5
Análise das competências da Autoconsciência

VARIÁVEIS	GESTORES								
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Autoconsciência emocional	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Autoavaliação correta	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Autoconfiança	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Verificou-se durante a análise das competências da Autoconsciência emocional (Tabela 4) que todos os gestores (exceto GESTOR 4) apresentaram prova através de suas falas, expressões emocionais e falas de seus liderados que possuem desenvolvida tal competência, como pode ser percebido em uma das falas do GESTOR1 “[...] se eu falar de emoções [...] (manifestação emocional de raiva) [...] a primeira delas que às vezes vem é a raiva, a raiva é algo muito passageiro quando eu não consigo, quando eu sou cobrado, quando eu não fiz, porque acontece, a gente não é perfeito e aí vem a raiva”.

Para Ekman (2011) a raiva indica que algo precisa mudar, que algo não está de acordo e a raiva pode se manifestar de uma irritação. Através desta manifestação emocional foi possível perceber claramente que o GESTOR1 desenvolveu a competência Autoconsciência

emocional, pois demonstrou a raiva através de suas expressões faciais e trouxe confirmações em sua fala.

Também todos os gestores possuem a competência Autoavaliação correta desenvolvida e apesar do GESTOR4 também confirmar, a ausência desta é validada na fala de um de seus liderados *“quando a gente senta para uma reunião diária, quando você toca num ponto que foi ruim no dia anterior ele já começa a mudar as emoções”*. Os líderes que possuem Autoavaliação correta têm alto nível de autoconsciência e em geral reconhecem suas limitações e seus pontos fortes e exibem senso de humor em relação a si mesmos (Tabela 1).

A terceira competência da Autoconsciência é a Autoconfiança. Conhecer com exatidão suas habilidades permite aos líderes autoconfiantes fazer uso de seus talentos. São líderes que gostam de desafios e costumam ter senso de presença e segurança que lhes possibilita destacar-se do grupo (Tabela 1). Sendo assim a Autoconfiança, não foi identificada no GESTOR2 e GESTOR4 e tal situação foi confirmada pelos seus liderados.

Para os autores a Autogestão, segunda competência das Competências Pessoais da IE, abarca o autocontrole direcionado que todos os líderes precisam ter para alcançar seus objetivos, ou seja a autogestão é a capacidade de gerenciar as próprias emoções. Para isso estes líderes devem saber como estão se sentindo e como estão seus resultados. A Tabela 6 apresenta o resultado da análise da Autogestão.

Tabela 6
Análise das competências da Autogestão

VARIÁVEIS	GESTORES								
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Autocontrole	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Transparência	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Adaptabilidade	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Empreendedorismo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Iniciativa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Otimismo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Verificou-se durante a análise das competências da Autogestão que a grande maioria dos gestores (Tabela 6) confirmaram através de suas falas, expressões emocionais e falas de seus liderados que possuem desenvolvida a competência do Autocontrole, quando falaram que procuram se manter calmos em relação a confrontos com outras pessoas e em momentos que são pressionados a decidir algo com urgência, mas o GESTOR2 e GESTOR9 não apresentaram evidências de possuírem essa competência.

No GESTOR5 e GESTOR9 também não foram encontrados indícios da Transparência e por fim no GESTOR1, ficou ausente a competência de Adaptabilidade. Os líderes transparentes também admitem francamente seus erros ou falhas. Líderes adaptáveis mostram flexibilidade ao adaptar-se a novos desafios, agilidade ao se ajustar a fluidas mudanças, e elasticidade ao pensar diante de novos dados ou novas realidades (Tabela 1)

Todos os gestores sem exceção possuem desenvolvidas as competências do Empreendedorismo, Iniciativa e Otimismo. O empreendedorismo está presente em líderes pragmáticos, estabelecendo metas mensuráveis e desafiadoras. Os autores falam que líderes que possuem iniciativa tem senso de eficácia e um líder otimista pode adaptar-se as adversidades, vendo oportunidades em momentos de muita dificuldade (Tabela 1).

Na sequência será apresentado o resultado da análise da primeira Competência Social, que se trata da Consciência Social. É através desta, que um líder entra em sintonia com o que

os outros sentem e também está competência permite que o líder identifique os valores e prioridades compartilhadas de sua equipe. A Tabela 7 apresenta o resultado da análise da Consciência Social.

Tabela 7
Análise das competências da Consciência Social

VARIÁVEIS	GESTORES								
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Empatia	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Consciência Organizacional	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Serviço	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Para Goleman et al. (2018) líderes com Empatia vivem em sintonia com uma ampla série de sinais emocionais, o que lhes permite tomar consciência das emoções sentidas e muitas vezes não expressadas. Para os autores líderes com Empatia escutam com atenção e podem aprender a perspectiva da outra pessoa. Neste sentido, todos os gestores entrevistados, exceto o GESTOR4 e GESTOR9 (Tabela 7) possuem sinais de utilizar a competência da Empatia, pois reconhecem em suas falas que conseguem perceber as reações emocionais dos outros e se colocar no lugar deles, como pode ser identificada na fala do GESTOR6 “[...] eu percebo e depois entendo, você olha o cenário e fala assim, se fosse comigo”.

Quando um líder possui desenvolvida a competência da Consciência Organizacional é diplomata e consegue perceber e interpretar no ambiente situações que estão contrárias a normalidade (Tabela 1). Foi percebida tal competência em todos os gestores exceto no GESTOR4 e GESTOR9.

O Serviço é a terceira e última competência da Consciência Social. Para Goleman et al. (2018) os líderes com a competência de serviço promovem um clima emocional e um canal de comunicação e mantêm uma relação com sua equipe isenta de ruídos. Neste sentido foi observado pela fala de todos os gestores, exceto o GESTOR9 que possuem o Serviço como competência desenvolvida. Por fim, apresenta-se o resultado da análise da Gestão de Relacionamentos. Para Goleman et al. (2018) é na Gestão de Relacionamentos que é possível encontrar algumas ferramentas de liderança como persuasão, administração de conflitos e colaboração. Para os autores gerir relacionamentos com excelência é saber lidar com as emoções dos outros. A Tabela 8 apresenta o resultado da análise da Gestão de Relacionamentos.

Tabela 8
Análise das competências da gestão de relacionamentos

VARIÁVEIS	GESTORES								
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Inspiração	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Influência	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Desenvolver Pessoas	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Estimular Mudanças	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Administração de Conflitos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Trabalho em Equipe e Colaboração	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Líderes que inspiram criam ressonância e mobilizam pessoas com uma visão convincente, uma vez que incorporam em si aquilo que pedem dos outros e são capazes de formular uma missão compartilhada de uma forma que inspira seus liderados a segui-los e

estimulam o trabalho para que seja mais atraente (Tabela 1). Neste sentido sobre a competência de inspirar a equipe, foram encontrados indícios desta competência nas falas de todos os gestores exceto nas falas do GESTOR1, GESTOR3, GESTOR5 e GESTOR9.

Os líderes influentes são persuasivos, conseguem conquistar a adesão de sua equipe sobre mudanças e novos projetos e são líderes especialistas em influenciar. Foi identificada a Influência em todos os gestores exceto no GESTOR9, principalmente quando estes relataram que a Bold é uma empresa de muitas mudanças e quando há mudanças estes líderes convencem seus liderados sobre o que precisa ser feito (Tabela 1).

Líderes que desenvolvem suas equipes, pensam em construir novas competências sempre com genuíno interesse em ajudá-los, compreendendo suas metas, seus pontos fracos e suas fraquezas (Tabela 1). Foi percebida a competência de Desenvolver Pessoas nas falas de todos os gestores, (exceto no GESTOR4 e GESTOR6) quando estes falam da importância em treinar, desenvolver e preparar suas equipes, como pode ser percebido na fala do GESTOR5 *“Eu procuro treiná-los e procuro acompanhá-los, primeiro motivá-los”*.

Todos os gestores sem exceção relataram em suas falas que buscam mudar quando necessário, pois líderes que estimulam mudanças são capazes de reconhecer a necessidade de mudança e defender seu ponto de vista sobre novas mudanças. Os líderes que sabem administrar conflitos são capazes de induzir todas as partes a falar, compreender diferentes perspectivas e descobrir um ideal comum que atenda todos os envolvidos (Tabela 1). Todos os gestores entrevistados sem exceção apresentaram também possuírem a competência de Administração de conflitos, demonstrando saber fazer gestão de conflitos de terceiros o que foi confirmado pelos seus liderados. A última competência da Gestão de relacionamentos é o Trabalho em equipe e Colaboração. Líderes que sabem trabalhar em equipe geram um clima de amabilidade e cooperação e são modelos de gentileza e respeito. Diante disso, todos os gestores entrevistados, exceto o GESTOR6 e GESTOR9 possuem indícios de usarem a competência do Trabalho em equipe e Colaboração (Tabela 1).

4.2 RESULTADO DA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Com base nas entrevistas realizadas com os gestores sobre o tema Estilos de liderança baseados nas competências da IE, análise da ficha histórico dos gestores e observação do pesquisador, segue a identificação dos Estilos de Liderança de acordo com a teoria da IE. Na Visão de Yukl (2013) o Líder Visionário é inspirador e o seu comportamento é focado nas relações pensando sempre em comportamentos que geram mudanças. Sendo assim após análise foi identificado que somente o GESTOR6, GESTOR7 e GESTOR8 apresentaram indícios de possuírem todas as competências necessárias do Líder Visionário. A competência da Inspiração foi a que estava mais ausente, faltando para o GESTOR1, GESTOR3, GESTOR5 e GESTOR9. O GESTOR4 e o GESTOR9 foram os gestores com mais competências ausentes. O GESTOR4 apresentou ausência das competências Autoconsciência, Autoconfiança e Empatia, e para o GESTOR9 estavam ausentes as competências Transparência, Inspiração e Empatia.

Marques (2017), o Líder Treinador, conhece sua equipe, confia em suas competências e desenvolve novas competências quando necessário. Além disso, ele delega e utiliza-se muito do *feedback* em sua liderança. Os gestores GESTOR1, GESTOR2, GESTOR3, GESTOR5, GESTOR7, e GESTOR8, apresentaram evidências de possuir todas as competências necessárias do Líder Treinador. Chama atenção que o GESTOR4 não possui nenhuma das competências do Líder Treinador, assim como o GESTOR6 e GESTOR9, não possuem uma das competências deste estilo de liderança. Foram duas as competências mais ausentes Desenvolver Outros não

encontrada no GESTOR4 e GESTOR6 e Empatia também não encontrada no GESTOR4 e GESTOR9.

O estilo afetivo gera um impacto positivo no clima e é um excelente criador de ressonância em qualquer circunstância e geralmente este estilo é utilizado quando líderes querem fortalecer a harmonia da equipe (Tabela 1). Para o Estilo de liderança Afetivo o GESTOR1, GESTOR2, GESTOR3, GESTOR5, GESTOR7, e GESTOR8, possuem todas as competências necessárias do Líder Afetivo. Trabalho em equipe e Colaboração e a competência da Empatia. O GESTOR4 não possui a competência da Empatia e o GESTOR6 a competência do Trabalho em Equipe e Colaboração, ambas faltantes no GESTOR9.

O último estilo de liderança a ser analisado dos estilos ressonantes é o Líder Democrático. Para Yukl (2013) este é um estilo de liderança que envolve o uso de vários procedimentos de decisão que permitem a outras pessoas alguma influência sobre as decisões do líder. Após análise foi constatado que o GESTOR1, GESTOR2, GESTOR3, GESTOR5, GESTOR7, e GESTOR8, apresentaram indícios de possuir todas as competências necessárias do Líder Democrático. A competência Administração de conflitos é a única competência presente em todos os gestores. O GESTOR4 não possui a competência da Empatia e o GESTOR6 a competência do Trabalho em Equipe e Colaboração, ambas faltantes no GESTOR9, além da competência da Influência.

O Líder Modelador é um estilo de liderança dissonante. Neste contexto após análise a única característica comum do Líder Modelador presente em todos os gestores é aprimorar seu próprio desempenho, sendo positiva e que muito provavelmente tem relação com a cultura da empresa. Nenhum dos gestores apresentaram evidências de possuírem as características: Desconfiança, Focado na tarefa, Ausência de Comunicação Efetiva. Já Impaciência foi identificada no GESTOR1, GESTOR2, GESTOR4 e GESTOR9 a Ausência da Autogestão, ficou evidente somente para o GESTOR5. O GESTOR1, GESTOR2, GESTOR4, GESTOR5 e GESTOR9 possuem duas características das seis analisadas.

Para Yukl (2013) o poder coercitivo de um líder sobre os subordinados é baseado na autoridade sobre as punições, que varia muito entre os diferentes tipos de organização. O resultado da análise do Estilo Coercitivo chama atenção sobre a maioria dos gestores entrevistados não possuírem as características deste estilo, pois de todas as características analisadas, as únicas duas presentes é dá ordens, percebida no GESTOR1 e punições como método de liderança identificada no GESTOR9.

O resultado da análise do estilo Modelador e Coercitivo desconsidera que algum dos gestores entrevistados possam utilizar estes estilos em suas lideranças, portanto nenhum dos gestores entrevistados possuem inclinação para os estilos de liderança dissonantes. Apenas o GESTOR7 e GESTOR8, possuem todos os estilos de liderança ressonantes de acordo com a IE. Para Goleman et al. (2018), quando isso ocorre com um líder, este possui um conjunto de competências que se relacionam entre os estilos de liderança, pois os melhores líderes e mais efetivos agem utilizando quando necessário uma ou mais abordagens de liderança e mudam este estilo dependendo da necessidade ou situação.

Muito provavelmente no dia a dia o GESTOR7 e GESTOR8 são líderes inspiradores que instigam suas equipes através de uma visão real e empolgante a realizar o que é necessário através de uma gestão mais estimulante e efetiva e ao mesmo tempo estes líderes devem preparar suas equipes para aquilo que é necessário e podem sugerir a seus liderados para se desenvolverem pensando no futuro para aproveitar novas oportunidades, são líderes transparentes e estão sempre prontos a dar e receber *feedbacks*, procuram buscar sempre o

entendimento comum e são líderes que contagiam o ambiente, criando um clima agradável com condições para que todos possam crescer dentro da organização.

Duas questões chamam atenção somente o GESTOR6, GESTOR7 e GESTOR8 apresentaram características da Liderança Visionária o que diferencia estes gestores dos outros, pois o Líder Visionário é o único estilo de liderança que possui competências da Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão de Relacionamentos. Isso significa que este estilo de liderança sabe lidar com suas próprias questões emocionais e quando necessário estará pronto para colaborar com seus liderados.

A outra questão é que o GESTOR4 e GESTOR9 não apresentaram nenhum estilo de liderança contendo todas as competências necessárias ressonantes da IE, e também não foram encontradas evidências que estes gestores possam se utilizar dos dois estilos dissonantes o estilo Líder Modelador e Líder Coercitivo de liderança. Talvez, seja possível que estes líderes utilizem outros estilos de liderança que não possuem características da IE o que pode gerar para o clima de trabalho e sua equipe, muita cobrança, pouco diálogo e pouco ou quase nenhum *feedback*.

A maioria dos gestores (exceto GESTOR4, GESTOR6 e GESTOR9) possuem as competências dos estilos Afetivo e Democrático e estes estilos são voltados para a Consciência Social e Gestão de Relacionamentos e são Competências Sociais da IE e nenhum dos gestores apresentaram evidências de possuir todas as características do estilo de Líder Modelador e Líder Coercitivo, apesar de serem estilos em alguns momentos voltados para resultado, muitas vezes os métodos e como estes estilos fazem a gestão dos colaboradores pode comprometer com a ressonância.

Foram entrevistados 9 gestores e 2 liderados de cada gestor. Identificou-se que a grande maioria dos gestores tem Autoconsciência Emocional e conseguem estender sua autoconsciência para o ambiente e gerenciar suas próprias emoções. Os Estilos de Liderança mais presentes nos gestores entrevistados são: Treinador, Afetivo e Democrático e 3 gestores foram mapeados com o Estilo Visionário e 6 dos gestores entrevistados, podem ser considerados líderes efetivos. A partir deste estudo foi possível observar a existência da relação entre os estilos de liderança mapeados por Goleman et al. (2018) e de várias competências da IE apresentadas nos líderes e que mesmo estes líderes possuindo atividades no mesmo ambiente, o padrão comportamental relacionado a IE foi apresentado ser diferente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como as competências da Inteligência Emocional (IE) percebidas e utilizadas pelos líderes se relacionam com os Estilos de Liderança, através das percepções de nove gestores da unidade Matriz da Empresa Bold Participações S.A. localizada no Sul do Brasil., os quais foram os sujeitos desta pesquisa.

Foram pesquisadas também as conexões entre os conceitos da IE relacionados à liderança, através das Competências Pessoais da IE, (Autoconsciência e Autogestão) e as Competências Sociais da IE (Consciência Social e Gestão de Relacionamentos) e a conexão destas competências com quatro diferentes estilos ressonantes de liderança, o Líder Visionário, Líder Treinador, Líder Afetivo e Líder Democrático, além de outros dois estilos de liderança o Líder Modelador e o Líder Coercitivo, que não possuem qualquer ressonância com as Competências Pessoais e Sociais da IE.

Buscou-se compreender quais competências da IE os gestores entrevistados possuíam e utilizavam para então poder relacionar tais competências com o que foi identificado nos

estilos de liderança utilizados por cada gestor em determinadas situações sendo confirmada a proposição desta pesquisa de haver a relação entre as Competências da IE e os Estilos de Liderança.

Após analisar a percepção das competências da IE pelos líderes, a qual foi confirmada pelos seus liderados, através da Autoconsciência e da Consciência Social, percebeu-se que a grande maioria dos gestores tem Autoconsciência Emocional e conseguem estender sua autoconsciência para o ambiente obtendo percepções das questões emocionais dos membros de suas equipes e também do clima organizacional. Durante a análise da utilização das competências da IE pelos líderes, através da Autogestão e Gestão de Relacionamentos, a grande maioria dos gestores entrevistados conseguem gerenciar as próprias emoções e fazem algo quando necessário sobre as manifestações emocionais dos membros de suas equipes ou em alguma questão relacionada ao clima organizacional que seja influenciado pelas emoções dos liderados.

Sendo assim, percebeu-se que o GESTOR7 e GESTOR8, possuem todas as competências da IE e os outros gestores (exceto GESTOR4 e GESTOR9), possuem a maioria das competências da IE e apresentaram evidências da utilização emocional, monitorando e agindo sobre as manifestações emocionais, além de possuírem percepção apurada com o que ocorre com os membros de suas equipes, sendo capazes de perceberem quando precisam entrar em ação para resolver determinada situação, gerando um clima agradável.

Após identificar os estilos de liderança dos líderes de acordo com a Teoria da IE e de relacionar com as competências da IE, constatou-se que grande parte dos gestores lideram suas equipes através do estilo Líder Treinador, Líder Afetivo e Líder Democrático de liderança o que revela que estes gestores podem mudar de estilo conforme a situação. São poucos os gestores (GESTOR6, GESTOR7 e GESTOR8) que foram mapeados com o Estilo Líder Visionário, sendo este o único estilo de liderança que possui competências da Autoconsciência Autogestão, Consciência Social e Gestão de Relacionamentos.

Como pode ser percebido a maioria dos gestores transita em três ou quatro dos estilos ressonantes de liderança, resultado este que corrobora com o que foi apontado por Goleman et al. (2018) ou seja, que os líderes efetivos são aqueles que se utilizam de mais de um estilo de liderança, estruturados pelas competências da IE. Portanto, seis dos gestores entrevistados (GESTOR1, GESTOR2, GESTOR3, GESTOR5, GESTOR7 e GESTOR8) com base no que foi evidenciado pelos mesmos podem ser considerados líderes efetivos.

Não foi identificado em nenhum dos gestores entrevistados evidências de utilizar os Estilos de Liderança Modelador e Coercitivo. Chama atenção que três dos gestores entrevistados (GESTOR4, GESTOR6 e GESTOR9), não possuíam todas as competências necessárias da IE para compor os Estilos de Liderança. Sobre esta questão destes gestores ao longo das entrevistas e análise com os mesmos e seus liderados os pesquisadores observaram falta natural de algumas das competências emocionais em suas falas, gestos, manifestações emocionais e tais situações foram confirmadas pelos seus liderados.

Pelo que foi exposto as contribuições desta pesquisa trazem o aprofundamento sobre as relações entre os temas IE e Liderança, possibilitando identificar as competências existentes e faltantes da IE relacionadas a determinados estilos de liderança abrindo caminho para novos trabalhos relacionados a estes temas. É importante salientar também que quando determinado gestor desenvolve suas competências faltantes, além de aprimorar seus estilos de liderança, estará se desenvolvendo emocionalmente.

Esta pesquisa reside no estudo aprofundado das competências da IE e sua relação com os Estilos de Liderança, contribuindo para o desenvolvimento teórico e prático dos estudos

sobre estes temas. Além disso, pode também auxiliar a área de recursos humanos no diagnóstico das necessidades de treinamentos para o desenvolvimento de Inteligência Emocional de líderes nas organizações.

Com base nas percepções que emergiram marginalmente durante a pesquisa, sugere-se a realização de novos estudos em outros contextos para que ambos possam ser comparados. Espera-se que este estudo possa ser usado como base para novas pesquisas que buscam trazer luz e conhecimento para os dois temas tão atuais como IE e Liderança.

REFERÊNCIAS

- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal*, 68(4), 269-286. 10.1037/cpb0000070
- Arruda, J. R., Moraes, J. P., & Colling, T. (2018). Desenvolvendo capacidades da inteligência emocional através do coaching. *Saber Humano*, 8(12), 92-112.
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070–1096. 10.1177/0972150918822421
- Babitha, K., Murugesan, G., & Sanitha, K. (2020). A Study on the influence of Emotional Intelligence on Employee Performance. *Studies in Indian Place Names*, 40(18), 2523-2532.
- Balamohan, P., Tech, M., & Gomathi, S. (2015). Emotional intelligence – Its importance and relationship with individual performance, team-effectiveness, leadership and marketing effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 120-128. 10.5901/mjss.2015.v6n1p120
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161. 10.1108/01437730010325040
- Bharanidharan, K.C. (2020). Emotional Intelligence and its influence on transformational leadership. *Studies in Indian Place Names*, 40(58), 27-32.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Brandão, L. G., & Câmara, K. S. (2017). A Importância da inteligência emocional nas organizações. *Caderno Científico CECIESA – GESTÃO*, 3 (1), 73-81.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2007). *Liderança com inteligência emocional. Liderando e administrado com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(10), 971-1004. 10.1080/14783363.2010.487704

- Colls, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Deepa, R., & Krishnaveni, R. (2012). Concepts and Measures of Emotional Intelligence - A Research Perspective. *Journal of Contemporary Research in Management*, 3, 69-84.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. 10.1080/13678868.2020.1780078
- Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapedra, A. T. F., & Pontes, I. S. (2019). Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24 (3). 10.5020/2318-0722.2018.7504
- Edelman, P., & Knippenberg, D. V. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership Organization Development Journal*, 39(5), 592-607.
- Ekman, P. (2011). *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel.
- Ferrari, S. R., & Ghedine, T. (2020). *Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados*. ENANPAD - Evento on-line.
- Figueiredo, P. C. N. (2018). *Competências para uma Liderança Percebida Como Eficaz - Líderes e Liderados*. Universidade Europeia, Lisboa.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *O poder da Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Campos.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L. B., & Lopes, L. F. D. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de gestores e equipes. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1). 10.22277/rgo.v11i1.3980
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90-109. 10.1108/JKM-04-2018-0265
- Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393. 10.1177/1534484317729262

- Leite, E. D., Silva, M. J. P. D., & Pontes, P. H. D. A. (2019). O uso da inteligência emocional como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. *Revista Psicologia Saberes*, 8(11), 305-319.
- Lone, M. A., & Lone, A. H. (2018). Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western Context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28-39. 10.1177/2322093718766806
- Marques, J. R. (2017). *Leader Coach: coaching como filosofia de liderança* (4 ed.). Goiânia: IBC.
- Moreira, V. L. (2017). A importância da inteligência emocional nas organizações. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, 3(1), 84-96.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership: how to re-vision the future. *The Futurist*, 26(5), 20.
- Penido, C. (2015). O líder-coach e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental. *Revista Eletrônica de Gestão organizacional*, 13(2), 103-115.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition personality and Individual differences*, 9(3), 185-211.
- Schley, J., Zampier, M. A., Stefano, S. R., & Kühn, M. R. (2015). Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 139-152.
- Silva Junior, A. S., Araujo Vasconcelos, K. C., & Silva, P. O. M. (2010). Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2), 15-31.
- Tai, M. K., & Kareem, O. A. (2019). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 469-485. 10.1080/13603124.2018.1481535
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (Atlas Ed.). São Paulo.
- Vani, M., Sankaran, H., & Kumar, S. P. (2019). The essence of emotional intelligence in enhancing leadership effectiveness. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6 Special Issue 2), 43-45. 10.35940/ijeat.F1011.0886S219
- Vieira-Santos, J., Lima, D. C., Sartori, R. M., Schelini, P. W., & Muniz, M. (2018). Inteligência emocional: Revisão internacional da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 9(2), 78-99.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*: Bookman editora.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. d. O., & Leone, C. (2018). Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), 356-60.